



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: IMPLICAÇÕES NA VIDA PESSOAL

ALINE DUARTE MOREIRA

BRASÍLIA/DF
JUNHO DE 2003

ALINE DUARTE MOREIRA

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: IMPLICAÇÕES NA VIDA PESSOAL

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Psicologia
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Professora orientadora: Leida Maria de
Oliveira Mota.

Brasília/DF, Junho de 2003

AGRADECIMENTOS

- 1) À professora Leida, pelos ensinamentos, pela ajuda e excelente orientação dada, desde o início até a conclusão desse trabalho.
- 2) A Deus, sempre presente, pela vida, saúde e eterna proteção.
- 3) Aos meus pais, por terem me proporcionado, da melhor forma possível, a realização desse sonho.
- 4) Aos meus irmãos, que, mesmo sem perceberem, contribuíram muito para essa conquista.
- 5) Ao meu namorado, pela dedicação e amor.
- 6) A minha amiga Camila, pela colaboração na construção do instrumento.
- 7) Às amigas Michely e Patrícia Aline, pelo grande apoio nos momentos difíceis.
- 8) Aos colegas de faculdade, que contribuíram de alguma forma, para meu crescimento pessoal e profissional.
- 9) Às supervisoras Julieta e Giovana, pelas possibilidades de desenvolvimento na área de Recursos Humanos.
- 10) A todos os meus amigos que permaneceram distantes, vocês são pessoas muito importantes em minha vida.

SUMÁRIO

RESUMO	04
INTRODUÇÃO	05
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
1. Trabalho - Conceito, histórico e contexto atual	09
2. Trabalho e Saúde	11
3. Satisfação no Trabalho e na vida	13
3.1. Histórico	13
3.2. Conceitos e Variáveis Influenciadoras	16
3.3. Conceitos Correlatos	21
3.3.1. Qualidade de Vida	21
3.3.2. Motivação	23
3.4. Escalas de avaliação	25
4. Modelo de Hackman & Oldham (1975)	26
5. Pesquisas estrangeiras e nacionais	30
MÉTODO	35
DISCUSSÃO	39
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE	50

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o propósito de estudar as possíveis relações entre a Satisfação no Trabalho e a Satisfação na Vida, de um modo geral, já que é um tema ainda pouco pesquisado por psicólogos. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico, com o intuito de conhecer o que já foi estudado, por diferentes autores, sobre o tema. Em seguida, a partir do levantamento de variáveis referentes ao dimensionamento do trabalho, bem como de variáveis individuais, que podem afetar a Satisfação no Trabalho, foram elaborados dois instrumentos de pesquisa. O primeiro, um questionário para a avaliação da Satisfação no Trabalho, com 40 itens, que englobam 19 variáveis relacionadas à Satisfação, e, o segundo, um roteiro de entrevista, a fim de verificar as possíveis relações entre Satisfação/Insatisfação no Trabalho e na Vida Pessoal. Por fim, foram discutidas as potencialidades e limitações do método de pesquisa proposto e, ainda, algumas questões referentes ao estudo bibliográfico realizado; onde se conclui que, a partir dos possíveis resultados desse estudo, ao proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado e possibilitar um melhor desenvolvimento pessoal e organizacional, as organizações podem estar, com isso, otimizando seus resultados.



FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – FACS
CURSO: PSICOLOGIA

SATISFAÇÃO NO TRABALHO: IMPLICAÇÕES NA VIDA PESSOAL

ALINE DUARTE MOREIRA

BRASÍLIA/DF
JUNHO DE 2003

ALINE DUARTE MOREIRA

**SATISFAÇÃO NO TRABALHO:
IMPLICAÇÕES NA VIDA PESSOAL**

Monografia apresentada como requisito
para conclusão do curso de Psicologia
do UniCEUB – Centro Universitário de
Brasília.

Professora orientadora: Leida Maria de
Oliveira Mota.

Brasília/DF, Junho de 2003

AGRADECIMENTOS

- 1) À professora Leida, pelos ensinamentos, pela ajuda e excelente orientação dada, desde o início até a conclusão desse trabalho.
- 2) A Deus, sempre presente, pela vida, saúde e eterna proteção.
- 3) Aos meus pais, por terem me proporcionado, da melhor forma possível, a realização desse sonho.
- 4) Aos meus irmãos, que, mesmo sem perceberem, contribuíram muito para essa conquista.
- 5) Ao meu namorado, pela dedicação e amor.
- 6) A minha amiga Camila, pela colaboração na construção do instrumento.
- 7) Às amigas Michely e Patrícia Aline, pelo grande apoio nos momentos difíceis.
- 8) Aos colegas de faculdade, que contribuíram de alguma forma, para meu crescimento pessoal e profissional.
- 9) Às supervisoras Julieta e Giovana, pelas possibilidades de desenvolvimento na área de Recursos Humanos.
- 10) A todos os meus amigos que permaneceram distantes, vocês são pessoas muito importantes em minha vida.

SUMÁRIO

RESUMO	04
INTRODUÇÃO	05
FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
1. Trabalho - Conceito, histórico e contexto atual	09
2. Trabalho e Saúde	11
3. Satisfação no Trabalho e na vida	13
3.1. Histórico	13
3.2. Conceitos e Variáveis Influenciadoras	16
3.3. Conceitos Correlatos	21
3.3.1. Qualidade de Vida	21
3.3.2. Motivação	23
3.4. Escalas de avaliação	25
4. Modelo de Hackman & Oldham (1975)	26
5. Pesquisas estrangeiras e nacionais	30
MÉTODO	35
DISCUSSÃO	39
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE	50

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o propósito de estudar as possíveis relações entre a Satisfação no Trabalho e a Satisfação na Vida, de um modo geral, já que é um tema ainda pouco pesquisado por psicólogos. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico, com o intuito de conhecer o que já foi estudado, por diferentes autores, sobre o tema. Em seguida, a partir do levantamento de variáveis referentes ao dimensionamento do trabalho, bem como de variáveis individuais, que podem afetar a Satisfação no Trabalho, foram elaborados dois instrumentos de pesquisa. O primeiro, um questionário para a avaliação da Satisfação no Trabalho, com 40 itens, que englobam 19 variáveis relacionadas à Satisfação, e, o segundo, um roteiro de entrevista, a fim de verificar as possíveis relações entre Satisfação/Insatisfação no Trabalho e na Vida Pessoal. Por fim, foram discutidas as potencialidades e limitações do método de pesquisa proposto e, ainda, algumas questões referentes ao estudo bibliográfico realizado; onde se conclui que, a partir dos possíveis resultados desse estudo, ao proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado e possibilitar um melhor desenvolvimento pessoal e organizacional, as organizações podem estar, com isso, otimizando seus resultados.

INTRODUÇÃO

O século XX foi marcado por uma série de transformações sociais, econômicas e políticas. Tais transformações, por sua vez, provocaram diversas mudanças no mundo do trabalho e colocaram o homem frente a um mundo globalizado, onde tempo e espaço se encurtam e notícias se renovam a todo instante. A evolução da sociedade industrial para a sociedade da informação e da informatização, os movimentos de descentralização, a crise do emprego e a substituição de uma estrutura organizacional hierárquica por outra mais flexível e em rede foram exemplos apontados por Tractenberg (1999).

Segundo Bastos (1992, p. 73), “a posição de uma economia dependente e imersa em uma crise estrutural ‘permanente’ são fatores básicos na compreensão de como essas mudanças estão se processando em nosso país”.

Com a globalização e a demanda por serviços de elevada qualidade, a tendência do mercado é a de ampliação da competição, sendo que, para sobreviver a esse cenário, as Organizações precisaram encontrar novos caminhos e conceber novos paradigmas, a fim de criar novos formatos organizacionais. Essa mudança de paradigmas, analisada por Tractenberg (1999), não elimina a simplicidade, onde a divisão da força de trabalho separa radicalmente o trabalho intelectual do manual, mas traz a necessidade de se adotar a perspectiva da complexidade, considerando a pessoa e a organização em suas totalidades, já que, atualmente, a organização é vista como um sistema complexo, em que diversas pessoas interagem entre si; e o desafio consiste em atender tanto as necessidades individuais como as organizacionais.

Esse paradigma holístico, de acordo com Tractenberg (1999):

traz uma nova abordagem mais humanizada, sistêmica, integradora e, ao mesmo tempo, descentralizadora, que valoriza a criatividade; a autonomia, auto-regulação e auto-aprendizado; a diversidade e a multiplicidade; e que não vê as incertezas como algo a ser eliminado, mas parte inerente ao meta-sistema a ser administrado (p.25).

É importante salientar que as incertezas dessa época continuam presentes no cenário atual, deixando as Organizações em um clima permanente de insegurança, além de trazer prejuízos à produtividade e saúde dos funcionários. Dentro desse novo contexto, o homem tem que buscar uma nova maneira de viver, bem como as Organizações são obrigadas a se reestruturar.

Frente a essa reestruturação, Zanelli (1994), apud Tractenberg (1999, p. 15), afirma que ao psicólogo é necessário o “preparo para lidar com essas mudanças mais amplas da sociedade”, até mesmo para entender como estão os colaboradores, dentro e fora das Organizações.

Assim, a conscientização e entendimento dos níveis mais amplos das organizações atuais - o estratégico e o paradigmático - como afirma Tractenberg (1999), torna-se cada vez mais fundamental ao Psicólogo das Organizações, na medida em que ele é chamado para atuar não mais, apenas, em atividades de áreas tradicionais, com as quais estava acostumado a trabalhar (recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho etc), mas, também, em áreas estratégicas que incluem: avaliação de clima e cultura, administração de processos de mudanças e desenvolvimento organizacional, condições e relações de trabalho, qualidade total, consultorias, dentre outras.

Além disso, nos últimos anos, áreas novas ou menos tradicionais, ligadas à Psicologia Organizacional e do Trabalho estão crescendo e inovando o trabalho do Psicólogo Organizacional.

Tractenberg (1999) aponta a elaboração de programas de Qualidade de Vida dos funcionários; planejamento de carreira; (re)orientação profissional e programas de aposentadoria; ergonomia e segurança no trabalho; atuação junto a sindicatos; consultorias externas e terceirizações; atuação em meio a instituições de ensino e cooperativas, como as principais mudanças nesse novo contexto.

Já Bastos (1992), traz como inovador ao trabalho do psicólogo as atividades de pesquisa, centradas nos produtos tradicionais (produtividade, absenteísmo, *turn over*), nas funções ou tecnologias estabelecidas (análise de tarefas, treinamentos, etc) e,

principalmente, nos processos psicossociais (tomada de decisão, liderança, motivação, satisfação, clima e cultura).

Tomando como parâmetro esta visão global e integrada da área de atuação do Psicólogo Organizacional e o acompanhamento das mudanças estruturais e paradigmáticas que se verificam, observa-se que o mercado tem buscado uma força de trabalho mais saudável, motivada e preparada para a extrema competição existente, pois os estudos e pesquisas já realizados vêm demonstrando que a Qualidade do Trabalho em uma Organização está diretamente ligada à satisfação de seus colaboradores. Entretanto, faz-se necessário investigar qual a influência da Satisfação no Trabalho na Vida Pessoal.

Atualmente, vários focos de intervenção se voltam para questões relacionadas à saúde e ao bem-estar do trabalhador.

De um modo geral, as pessoas, hoje em dia, estão em busca de mais Qualidade de Vida; e, para alcançá-la, a Satisfação Profissional se tornou fundamental, já que as alterações no trabalho podem ser conectadas com mudanças mais gerais de vida e não estão isoladas da vida do indivíduo como um todo.

A partir das considerações apresentadas anteriormente, este estudo basear-se-á, mais especificamente, na Satisfação dos indivíduos, dentro e fora das Organizações, pois é importante considerar não só as características de Satisfação no Trabalho, mas investigar a Satisfação do indivíduo na vida como um todo, já que o ser humano não deve ser entendido como partes, mas como um todo integrado.

Para isso, pretende-se identificar as variáveis referentes ao Dimensionamento do Trabalho, que podem influenciar na Satisfação dos colaboradores, identificar as variáveis individuais que também afetam este constructo e levantar questões sobre as possíveis relações entre a Satisfação no Trabalho e a Vida Pessoal, a partir da identificação das variáveis citadas.

E para alcançar esses objetivos, a Monografia será estruturada com mais quatro capítulos, além deste, a saber: Fundamentação Teórica, Método, Discussão e Conclusão.

A Fundamentação Teórica, com a revisão da bibliografia, será desenvolvida em cinco tópicos. O primeiro tópico discorrerá sobre o Trabalho, abrangendo conceito, histórico e contexto atual. O segundo tópico abordará o conceito de Trabalho e sua relação com a Saúde. O terceiro tópico englobará a Satisfação no Trabalho e na Vida, iniciando com um breve histórico; abordando os conceitos e variáveis influenciadoras; os conceitos correlatos à Satisfação no Trabalho (Qualidade de Vida e Motivação, respectivamente) e as escalas de avaliação da Satisfação no Trabalho mencionadas por Spector (2002). O quarto tópico descreverá o Modelo de Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), que foi de significativa importância para se chegar à construção do instrumento e, por último, o quinto tópico apresentará algumas Pesquisas estrangeiras e nacionais, relacionadas ao tema estudado.

A partir da Fundamentação Teórica e dos objetivos desta Monografia, será proposto um método de pesquisa, visando à resolução da problemática apresentada. Em seguida, serão discutidos os dados teóricos, encontrados na literatura, e as potencialidades e limitações do método proposto. Por fim, serão apresentadas algumas conclusões preliminares desse estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Trabalho - Conceito, histórico e contexto atual

O termo Trabalho, segundo Ferreira (1993), refere-se à “atividade coordenada, de caráter físico e/ou intelectual, necessária à realização de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento” (p. 541); estando associado, também, ao local onde se exerce tal atividade.

Do ponto de vista histórico, Mota (2002) ressalta que, quando se fala de Trabalho, deve-se considerar a passagem pré-histórica da caça e da pesca para a cultura agrária, baseada na criação de animais e no plantio e, mais recentemente, à passagem da cultura agrária para a industrial. Assim, observa-se uma evolução das representações associadas ao termo, no sentido de que, em tempos mais remotos, o Trabalho era reconhecido muito mais como uma atividade relacionada a esforço e desgaste do que como sinônimo de produção ou realização de algo.

A autora recorda, também, a passagem bíblica, em que Adão e Eva foram expulsos do paraíso e obrigados a ‘ganhar o pão com o suor do próprio rosto’. O Trabalho, desde então, vem sendo associado a castigo, obrigação, sobrevivência, *stress*, frustração, sacrifício etc.

Com esse lado tão pejorativo, não é de se estranhar que os paradigmas até hoje relacionados ao Trabalho sejam tão negativos. A exploração da mão-de-obra barata que desqualificou o homem, associando-o, apenas, a um instrumento para a obtenção de lucro, foi outro fator de associação do Trabalho a sofrimento e desprazer. Nessa época, a separação do Trabalho intelectual do manual levou a uma visão simplista, fragmentada e desumana.

Segundo Mattos (1992), tal visão vem sendo mantida, ao longo do tempo, por valores culturais que impregnam todas as organizações e a própria sociedade.

É importante considerar, também, que, com as mudanças tecnológicas, econômicas e sócio-culturais, que geraram a falência do modelo *taylorista* de

organização do trabalho, estão surgindo novas formas de trabalho, alterando, significativamente, as noções existentes a respeito desse tipo de atividade.

Segundo Mattos (1992), *apud* Silveira (2001):

O homem pode, através do trabalho, usufruir de recursos da natureza, bem como modificá-la e recriá-la, construindo a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo. A pessoa deve fazer do trabalho um meio de realização pessoal, no qual ela possa extrair prazer nas atividades que se propõe a realizar (p. 4).

Contudo, não é isso que vem sendo observado na relação homem-trabalho até os dias atuais. Segundo Mota (2002), “os indivíduos, dentro das Organizações, estão sujeitos a exigências e pressões, cada vez maiores” (p.14). A autora acrescenta, ainda, que essas exigências tendem a aumentar os níveis de sofrimento psíquico no trabalho, fazendo com que as pessoas se sintam inseguras e desanimadas, principalmente diante das expectativas quanto aos resultados que precisam ser alcançados.

Para Rodrigues (2001), acredita-se que o Trabalho tem se configurado de forma negativa, pelo fato de ainda estar associado a uma atividade fragmentada, burocratizada, cheia de normas e rotinas, e sem sentido em relação à vida pessoal; sendo apenas uma questão de sobrevivência e de condicionamento social.

Porém, gradativamente, observa-se um movimento de mudança de paradigmas em relação ao Trabalho; em que há um número cada vez maior de pessoas associando-o à realização pessoal, prazer, à possibilidade de ser útil, de ter crescimento, desenvolvimento etc. (Mota, 2001).

Mattos (1992, p. 2) salienta que, “apesar das contradições e dilemas que o condicionam, o ser humano, enquanto sujeito político, histórico e cultural, transcende o âmbito das organizações, tornando-as partes de sua totalidade pessoal”. Assim, sob a perspectiva da realização e do desenvolvimento humano, é importante perceber as organizações como instrumentos a serviço do Homem e não o inverso.

Paralelamente a essas transformações, observa-se a tendência do mercado em ampliar a competitividade entre as Organizações, em termos de uma demanda cada vez maior por produtos e serviços de elevada qualidade. Assim, as Organizações que

não têm a preocupação com a Qualidade, entre seus objetivos, correm um sério risco de desaparecer do mercado, já que a sociedade e os consumidores vêm gradativamente se tornando cada vez mais exigentes quanto à qualidade do atendimento, e os empregadores quanto ao comprometimento dos funcionários e à busca de resultados (Limongi-França & Zaima, 2002).

Segundo Fileti (1998), citado por Mello & Camargo (1998) e por Limongi-França & Zaima (2002) e a “qualidade prevê mudanças; porém, a alavanca dessas mudanças está nas pessoas, nos colaboradores que compõem a Organização” (p. 408).

Por isso, é preciso criar condições adequadas, para que os funcionários sejam capazes de implementar as mudanças necessárias, alcançando resultados satisfatórios nas Organizações, sem, contudo, prejudicar outras áreas da vida, como a saúde ou as relações pessoais. Caso contrário, a insatisfação em uma área pode ocasionar um desequilíbrio entre o trabalho e outras áreas da vida.

Segundo Mota (2001), essa preocupação com o equilíbrio entre os resultados organizacionais e o bem-estar do funcionário vem crescendo entre os profissionais de Recursos Humanos. Porém, faz-se necessário a profissionais de outras áreas o conhecimento das ligações existentes entre o Trabalho e a Saúde, a fim de comprometer-se adequadamente com todos os aspectos da vida.

2. Trabalho e Saúde

A Organização Mundial de Saúde define Saúde como um estado de completo bem-estar biopsicossocial, ou seja, um estado de equilíbrio, que inclui o bom funcionamento do corpo, uma sensação de bem-estar espiritual e uma boa qualidade nas relações que o indivíduo mantém com as outras pessoas e com o meio ambiente (Silva & Marchi, 1997).

Para esses autores, a Saúde é o resultado do gerenciamento adequado das seguintes áreas:

- Física – composta principalmente do quadro clínico do indivíduo;
- Emocional – relacionada às tensões, *stress* e auto-estima;
- Social – inclui os relacionamentos, o equilíbrio com o meio ambiente e a harmonia familiar;
- Profissional – relacionada à Satisfação no Trabalho e ao desenvolvimento e reconhecimento profissional;
- Intelectual – envolve a criatividade, o desenvolvimento e a busca de conhecimentos;
- Espiritual – baseada em valores e ética.

Eles também pontuam três ações relacionadas à Saúde, que são: Recuperação da Saúde, em relação ao indivíduo já doente; Proteção à Saúde, que visa proteger o indivíduo dos riscos aos quais ele possa estar exposto, que inclui a administração de medicamentos, as vacinações, o uso de equipamentos de proteção individual (E.P.I.s) etc; e a Promoção da Saúde, que envolve um maior conhecimento sobre si mesmo, a fim de controlar melhor sua saúde, em prol de um maior equilíbrio e uma maior qualidade de vida.

Diante disso, deduz-se que a Saúde é fortemente influenciada pelo estilo de vida levado. Silva & Marchi (1997) afirmam que este representa 50% dos fatores envolvidos no alcance de uma vida mais longa e saudável, e que os outros 50% estariam divididos entre o meio ambiente e a adaptação a ele, a hereditariedade e a qualidade e frequência de cuidados relativos à assistência médica.

Ainda com relação ao estilo de vida, Silva & Marchi (1997) lembram que cabe ao indivíduo a manutenção da própria saúde e bem-estar, e que isso se tornaria possível através de uma alimentação adequada, da prática de exercícios físicos, do gerenciamento do tempo, do controle da saúde cardiovascular, e da busca por relacionamentos saudáveis.

Já Shinyashiki (2002), ressalta a quantidade de doenças que são contraídas por causa do estilo de vida que incapacita o indivíduo para a felicidade, inclusive no

trabalho. Para ele, “o trabalho sem sentido, uma vida afetiva pobre e a falta de valores espirituais estão levando a humanidade a uma destruição silenciosa” (p. 468).

Diante disso, as Organizações atuais se deparam com a necessidade de ter funcionários preparados para o mercado competitivo, sem prejudicar sua Qualidade de Vida, pois percebem que a Qualidade de Vida está diretamente ligada à maior produtividade, mas também à Satisfação e Motivação dos funcionários.

Assim, de acordo com os objetivos deste trabalho, faz-se necessário estudar, além dos conceitos já apresentados, os conceitos diretamente relacionados a ele e responsáveis por um ambiente de trabalho mais saudável.

3. Satisfação no Trabalho e na Vida

3.1. Histórico

Segundo Rodrigues (2001), as preocupações com o binômio Indivíduo X Trabalho caracterizaram o século passado; primeiro com a racionalização do trabalho, a fim de aumentar a produtividade e, depois, com o estudo do comportamento do indivíduo e de sua Satisfação.

As primeiras preocupações científicas sobre a influência das condições físicas do local de trabalho na produtividade industrial surgiram na década de 20, com os estudos de Elton Mayo. E o primeiro experimento, na tentativa de correlacionar as duas variáveis – Indivíduo e Trabalho – ocorreu entre 1924 e 1927, na *Western Electric Company*, localizada em *Hawthorne*, próximo a Chicago.

Segundo Homans (1971), *apud* Rodrigues (2001), essa empresa preocupava-se constantemente com o bem-estar dos funcionários e procurava estabelecer boas condições de trabalho para adaptar, de forma adequada, os funcionários as suas funções.

Brown (1972), *apud* Rodrigues (2001), acrescenta que a empresa procurava manter altos níveis de salários, planos de pensões, benefícios no caso de doenças etc. e que, mesmo assim, havia muitas queixas e insatisfações entre os empregados.

Segundo Robbins (1999), os experimentos realizados buscavam, inicialmente, investigar as possíveis relações entre as variáveis Iluminação e Produtividade. Depois o foco principal passou a ser a dinâmica dos grupos, incluindo o redimensionamento de cargos, as mudanças na duração do dia e da semana de trabalho, a introdução de períodos de descanso e planos de salários individuais *versus* de grupo.

Mayo e seus colaboradores, com relação a esse estudo, destacaram alguns pontos: (1) a relação entre comportamento e sentimento, (2) a influência do grupo sob o comportamento individual e (3) que o incentivo econômico era um fator menor para a determinação da produção do que os padrões de grupo, sentimentos de grupo e segurança (Robbins, 1999).

Algumas críticas foram feitas a esse trabalho, porém deve-se lembrar que foram pesquisas pioneiras e construíram uma nova forma de pensar, pois, a partir daí, aumentou, consideravelmente, a importância dada ao fator humano dentro das organizações e o número de estudos sobre Motivação e Satisfação no Trabalho.

Além do trabalho de Mayo, em *Hawthorne*, Rodrigues (2001) cita, dentre os estudos pioneiros sobre Satisfação no Trabalho, as teorias relacionadas à Motivação. Porém, vários autores, como, por exemplo, Robbins (1999), preferem separar os estudos sobre Satisfação e Motivação. Tais diferenças podem ser melhor visualizadas no quadro a seguir, que apresenta as Teorias de Motivação, desenvolvidas na década de 50, a partir do enfoque desses dois autores.

Quadro 1 – Teorias de Motivação (Maslow, McGregor, Herzberg), a partir dos pontos de vista de Robbins (1999) e Rodrigues (2001).

	ROBBINS (1999)	RODRIGUES (2001)	PONTOS FUNDAMENTAIS
Abraham Maslow (1954)	Teoria da Hierarquia das Necessidades	A Satisfação a partir das necessidades humanas	Cinco necessidades básicas: fisiológicas (fome, sede e sexo); segurança (proteção); sociais (afeto, amizade); estima (amor próprio, autonomia) e auto-realização.
Frederick Herzberg (1959)	Teoria Motivação-Higiene	A Satisfação a partir do enriquecimento do cargo	Dois fatores, um capaz de produzir insatisfação (higiênico) e outro que produz satisfação (motivacional).
Douglas McGregor (1960)	Teoria X e Teoria Y	Uma proposta de Satisfação no Trabalho	Duas visões sobre o ser humano em relação ao trabalho, uma negativa, onde os empregados fariam de tudo para evitar o trabalho (Teoria X) e outra positiva, onde trabalho pode ser associado a lazer (Teoria Y).

Spector (2002) também cita Herzberg como “um líder do movimento para enriquecer o trabalho, de forma a torná-lo mais significativo e satisfatório para as pessoas, focalizando as características principais do trabalho” (p 231).

Outras teorias associando a Satisfação à Produtividade surgem a partir dos anos 50; acreditava-se que, por meio de um desempenho positivo, o trabalhador alcançava Satisfação e Realização. Trist e colaboradores (1950) estudaram um modelo macro,

agrupando o trinômio Indivíduo/Trabalho/Organização, denominado Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Nos anos 60, surgem os movimentos de reivindicação dos trabalhadores norte-americanos, tornando os indivíduos mais conscientes e favorecendo o desenvolvimento dos estudos sobre a QVT (Rodrigues, 2001).

Trist (1975), *apud* Rodrigues (2001), diz que a QVT “é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento” (p. 75).

Nadler & Lawler (1983), *apud* Rodrigues (2001), acrescentam que a QVT “é a grande esperança das organizações, para atingirem altos níveis de produtividade, sem esquecer a Motivação e Satisfação do indivíduo” (p. 75).

Já Rodrigues (2001), afirma que a QVT “tem sido uma preocupação do homem, desde o início de sua existência. Com outros títulos, em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer Satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução de sua tarefa” (p.76).

Assim, os aspectos relacionados ao trabalho e aos indivíduos, capazes de influenciar na Satisfação dos mesmos, de acordo com a literatura, serão apresentados a seguir.

3.2. Conceitos e Variáveis Influenciadoras

Para Robbins (1999), as atitudes são constatações avaliadoras, favoráveis ou não, em relação a pessoas, objetos ou eventos; ou seja, elas refletem como alguém se sente em relação a algo.

Algumas dessas atitudes, quando relacionadas ao trabalho, extraem avaliações positivas ou negativas dos funcionários sobre os aspectos relacionados ao trabalho. Assim, o autor definiu o termo Satisfação no Trabalho como: “uma atitude geral do indivíduo em relação a seu emprego” (p. 93).

Já Spector (2002), afirma que a Satisfação no Trabalho se refere aos sentimentos das pessoas com relação a diferentes aspectos do mesmo.

Ambos os autores, porém, abordam o conceito de Satisfação no Trabalho, a partir de dois enfoques: o global e o de facetas.

Spector (2002) define o enfoque global da Satisfação como um sentimento único e geral, em relação ao trabalho; e o de facetas, abordando os diferentes aspectos do trabalho, como as recompensas (salários e benefícios), as pessoas relacionadas a ele (supervisores e colegas), as oportunidades de promoção, comunicação, segurança, as condições de trabalho e a natureza do trabalho em si.

A partir dessas duas abordagens, principalmente a de facetas, pode-se pensar em algumas variáveis relacionadas ao trabalho, aos indivíduos e às Organizações, que podem afetar a Satisfação do indivíduo no Trabalho.

Sendo assim, e de acordo com os objetivos deste estudo, serão abordadas, de maneira mais detalhada, as variáveis relacionadas ao trabalho e ao indivíduo, já encontradas na literatura.

Robbins (1999) aponta, dentre os fatores mais importantes relacionados à Satisfação dos indivíduos no Trabalho, os seguintes:

- Trabalho mentalmente desafiador – capaz de possibilitar o desenvolvimento das habilidades e capacidades e oferecer uma variedade maior de tarefas;
- Recompensas justas;
- Condições de trabalho apoiadoras, proporcionando maior conforto e facilitando a realização de um bom trabalho;
- Colegas e supervisores que dêem apoio – além da necessidade de interação social, o indivíduo precisa ser reconhecido pelo bom desempenho, o que inclui *feedback* dos pares e da supervisão.

Dentre as variáveis individuais, podem ser incluídas:

- Gênero;
- Idade;
- Escolaridade

- Diferenças étnicas e culturais;
- Estado civil;
- Disposição genética dos indivíduos;
- Ajuste da personalidade ao cargo;
- Habilidades intelectuais e físicas para o desempenho das tarefas;
- Tempo de serviço.

Em relação à Cultura, vários estudos demonstram que o nível de Satisfação não é universal, diferindo quanto a valores individuais, em diversos países. Porém, esses estudos não esclarecem muito quanto aos respectivos motivos dessas diferenças. Spector (2002) destaca, dentre os valores culturais mais significativos, os seguintes: individualismo/coletivismo, masculinidade, distanciamento do poder e a prevenção quanto a incertezas.

Já quanto ao Gênero, à Idade e ao Estado Civil, a maior parte dos estudos encontraram poucas diferenças. As mais significativas, conforme Spector (2002), foram quanto à Idade, em que alguns estudos demonstraram que pessoas mais velhas estariam mais satisfeitas com seu trabalho do que as mais jovens. Robbins (1999) também afirma que muitos estudos correlacionam positivamente Idade e Satisfação no Trabalho, pelo menos até a idade de 60 anos. Todavia, esses resultados podem estar relacionados à estabilidade proporcionada pelo Tempo de Serviço, que, como afirma Robbins (1999), relaciona-se positivamente com a Satisfação no Trabalho.

Quanto à relação entre o Estado Civil e a Satisfação, este autor afirma que funcionários casados estariam mais satisfeitos com seus trabalhos, provavelmente devido ao fato do casamento impor mais responsabilidades, tornando o trabalho mais valioso e importante.

Ainda com relação às características pessoais, Robbins (1999) afirma que “os trabalhos fazem exigências diferentes das pessoas” e que “as pessoas diferem nas habilidades que possuem” (p. 33). Portanto, essa relação entre o Trabalho a ser realizado e as Habilidades Pessoais pode, também, influenciar na Satisfação do

indivíduo, dependendo da compatibilidade entre as habilidades pessoais (intelectuais/físicas) e o tipo de trabalho a ser desenvolvido (intelectual/operacional).

Esse autor afirma, também, que certos tipos de pessoas estão mais inclinadas a gostar ou não de seu trabalho. Algumas pesquisas sugerem que uma porção significativa da Satisfação é determinada geneticamente, em que “a disposição de um indivíduo para com a vida – positiva ou negativamente – é estabelecida por sua constituição genética, e mantém-se através do tempo” (p. 99).

Segundo Spector (2002), a maioria dos estudos que analisa a questão da Satisfação no Trabalho apontam que “pessoas com o mesmo tipo de emprego e condições de trabalho bastante similares podem variar, consideravelmente, quanto à sua Satisfação” (p. 229), levando os pesquisadores a adotarem uma perspectiva da Personalidade.

A este respeito, o autor também afirma que “uma das limitações de todos esses estudos é que eles demonstram que a Personalidade é importante, sem especificar a natureza dos muitos traços específicos de personalidade que têm relação com a Satisfação no Trabalho” (p. 236). Contudo, tem-se dado atenção particular a dois traços específicos, que são a Afetividade Negativa e o *Locus* de Controle.

A Afetividade Negativa seria a tendência de um indivíduo para experimentar emoções negativas, como ansiedade e depressão, em uma variedade de situações, inclusive no trabalho, gerando Insatisfação. Alguns estudos sugerem que essa relação entre a Afetividade Negativa e a Satisfação no Trabalho se dá porque pessoas com grande afetividade negativa tendem a perceber e experimentar o trabalho de forma negativa.

O *Locus* de Controle refere-se ao fato de as pessoas acreditarem, ou não, que controlam as contingências em sua vida; em que, as pessoas que acreditam controlar suas contingências são chamadas de Internas e as que acreditam que destino, sorte ou outros fatores controlam essas contingências são chamadas de Externas, sendo que essas últimas tenderiam a uma maior Insatisfação no Trabalho.

Spector (1982), *apud* Spector (2002), sugere que as pessoas com *Locus* de Controle Interno poderiam estar mais satisfeitas em relação a seu trabalho, devido ao fato de se esforçarem mais no trabalho e acreditarem na possibilidade de obter um melhor desempenho, do que as Externas, e que este desempenho, quando reconhecido, geraria maior Satisfação.

Além dessas duas perspectivas abordadas quanto à análise da Satisfação no Trabalho (a abordagem relacionada ao trabalho e ao indivíduo), este autor cita a da interação, estudada por alguns autores que afirmam que a Satisfação se daria a partir da Adequação entre o indivíduo e seu trabalho. Assim, se pessoas diferentes podem preferir características diferentes de trabalho, uma boa alternativa seria aprender quais pessoas ficam satisfeitas com quais condições de trabalho.

Edwards (1991), *apud* Spector (2002), sugere que o nível de Adequação da pessoa ao trabalho se dá pela correspondência entre o que as pessoas dizem querer de seu trabalho e o que eles dizem ter; em que quanto menor a discrepância entre ter e querer, maior a Satisfação no Trabalho.

Além disso, três hipóteses foram levantadas com relação à influência da Satisfação na Vida e no Trabalho, são elas: a hipótese da contaminação, que afirma que problemas e Insatisfação no Trabalho podem afetar a Satisfação em casa e vice-versa; a hipótese da compensação, que diz que a Insatisfação em uma área da vida seria compensada em outra e a hipótese da segmentação, que traz que a Satisfação em uma área não tem relação com a Satisfação em outra (Spector, 2002).

Rain e outros (1991), *apud* Spector (2002), afirmam que a hipótese da contaminação é a única sustentada por estudos, uma vez que as pesquisas encontraram uma correlação positiva entre a Satisfação no Trabalho e na Vida.

Assim, faz-se necessário aprofundar esses estudos, a fim de verificar as possíveis correlações entre a Satisfação no Trabalho e na Vida e compreender como uma afeta a outra.

De acordo com Fernandes (1996), os problemas ligados à Insatisfação no Trabalho têm conseqüências que geram um aumento do absenteísmo, das

reclamações, uma rotatividade mais elevada, uma diminuição do rendimento, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores.

Assim, uma questão importante refere-se à influência da Satisfação no Trabalho em relação à Satisfação na Vida em geral, já que essa ligação pode indicar o nível de felicidade e bem-estar geral do indivíduo.

Uma outra questão importante diz respeito ao papel da Satisfação na Saúde e no Bem-estar, de um modo geral. Segundo Spector (2002), existe a possibilidade de que a melhoria da Satisfação resulte em pessoas mais saudáveis e bem ajustadas. Se este for o caso, será ainda mais relevante determinar como a Satisfação no Trabalho pode ser melhorada.

Para Fernandes (1996), todo funcionário sabe do que precisa, em todos os sentidos, para melhorar sua performance profissional. “Sabe, também, quais são suas necessidades para desenvolver um trabalho melhor, e elevar sua Qualidade de Vida dentro das Organizações, o que, sem dúvida, refletir-se-á em sua própria vida pessoal” (p. 16).

Mattos (1992) conclui que, mediante um trabalho produtivo, o indivíduo produz também a si próprio; e que quando deste trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos e prazerosos, retira-se, também, a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável, alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral.

Diante disso e como alguns conceitos estão interligados com os estudos de Satisfação no Trabalho, estes serão abordados mais detalhadamente.

3.3. Conceitos Correlatos

3.3.1. Qualidade de Vida

Para Silva & Marchi (1997), Qualidade de Vida pode ser entendida como o nível alcançado por uma pessoa na busca de seus objetivos, a partir do estabelecimento de um plano de vida, de forma hierarquizada e organizada; em que o alcance desses objetivos proporcionaria um Estado de Satisfação e, conseqüentemente, felicidade.

Limongi-França & Zaima (2002) sugerem que no estudo da Qualidade de Vida pessoal é indispensável adotar a visão biopsicossocial. Nesse sentido, na esfera biológica, estariam as características físicas, herdadas ou adquiridas no decorrer da vida; na psicológica, as características que formam a personalidade de cada indivíduo e na esfera social, os aspectos culturais da pessoa, seus valores, crenças e papéis assumidos no trabalho e na família.

Para esses autores, a visão biopsicossocial revela a preocupação com o indivíduo como um todo, adotando uma visão moderna e ampla do conceito de saúde, como já foi citado anteriormente; possibilitando, também, uma melhor compreensão dos problemas da organização.

O estudo da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) se faz necessário, a partir da ligação existente com os conceitos de Satisfação, de Motivação, com vários aspectos da vida fora do trabalho e das conseqüências de tais relações.

A definição utilizada por Limongi-França & Zaima (2002) engloba “o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho” (p. 406).

Já Rodrigues (2001), define a QVT como a resultante direta da combinação de diversas dimensões capazes de produzir Motivação e Satisfação, em diferentes níveis.

Segundo Fernandes (1996), não se pode atribuir uma definição a respeito do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, mas apesar dos diferentes enfoques adotados por diversos autores, parece comum a todos os conceitos relativos aos interesses dos indivíduos e das Organizações, procurando, ao mesmo tempo, aumentar a Satisfação do trabalhador e a Produtividade da empresa.

Para essa autora, o objetivo principal da QVT são reformulações sobre o trabalho em si, visando garantir maior Eficácia e Produtividade e, ao mesmo tempo, o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores. Assim, as Organizações poderiam renovar suas formas de organização do trabalho e aumentar a participação dos funcionários nos processos relacionados a ele.

Para Shinyashiki (2002), uma das maiores vantagens competitivas que as Organizações podem ter são funcionários produtivos e capazes de conseguir melhores resultados com menos esforço.

Limongi-França & Zaima (2002) complementam o conceito, afirmando que, para ter sucesso, as Organizações precisam garantir aos seus funcionários melhores condições de vida no trabalho, através do estabelecimento de boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta a participação e desenvolvimento das pessoas; comprometendo-as com as metas de equipe e preocupando-se com o bem-estar para e durante o trabalho.

Assim, Fernandes (1996, p. 37) acrescenta que:

é evidente que nem todos os problemas de produtividade das empresas e que nem todo tipo de insatisfação do empregado, em qualquer nível, podem ser resolvidos pela tecnologia da QVT. Entretanto, sua aplicação conduz, sem dúvida, a melhores desempenhos, ao mesmo tempo em que evita maiores desperdícios, reduzindo os custos operacionais.

Ao se falar em Produtividade, Desempenho e Satisfação, deve-se também abordar o conceito de Motivação, já que este pode, também, ser responsável pelos resultados organizacionais como um todo.

3.3.2. Motivação

Bergamini (1997) propõe duas maneiras diferentes de justificar as ações humanas, a Motivação Extrínseca e a Intrínseca. A primeira supõe que a força que dá energia ao comportamento esteja fora da pessoa, originando-se dos estímulos externos; a segunda, que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que acontecem ou deixam de acontecer de acordo com os estímulos internos.

Robbins (1999) define Motivação como “o resultado da interação entre o indivíduo e a situação”; porém, afirma que “os indivíduos diferem em seus impulsos motivacionais básicos”. Assim, ao analisar o conceito de Motivação, é preciso entender que “o nível de Motivação varia tanto entre indivíduos quanto para indivíduos, em tempos diferentes” (p. 109).

No contexto organizacional, de acordo com esse autor, a Motivação seria “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo” (p. 109).

Para Bergamini (1997), “a Motivação representa um processo que implica a vontade de efetuar um trabalho, ou atingir um objetivo” (p. 86).

Ela afirma que o indivíduo normalmente busca, através do trabalho, uma oportunidade de realizar as suas potencialidades e ser reconhecido pelo seu próprio valor. Assim, à medida que tem suas necessidades satisfeitas, a Motivação tende a aumentar ainda mais. Por isso, torna-se difícil manter um índice motivacional adequado, diante de um trabalho que não tem ou não faz o menor sentido.

Lévy-Leboyer (1994, p. 134), *apud* Bergamini (1997, p. 89), propõe que:

a Motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. É por isso que a força, a direção e a própria existência da Motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal pela qual cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como administradores e psicólogos.

Outro fator que deve ser levado em consideração, ao se estudar a Motivação são os benefícios e recompensas utilizados pelas organizações, a fim de motivar seus funcionários. Tanto Bergamini (1997) quanto Robbins (1999) afirmam que o reconhecimento pode ser um forte motivador. Tais autores, porém, têm opiniões divergentes com relação aos benefícios em dinheiro.

Para Robbins (1999), vários programas podem ser utilizados, no intuito de motivar os funcionários, como por exemplo: pagamento variável (divisão dos lucros); plano de pagamento baseado em habilidades (onde os empregados são recompensados pelo número de habilidades que têm ou por quantos trabalhos eles

podem realizar) e benefícios flexíveis (como planos de saúde, seguro de vida ou período de férias estendidas).

Já Bergamini (1997), afirma que muito tempo e dinheiro têm sido desperdiçados na tentativa de oferecer recompensas e benefícios, acreditando que isso seja fator motivador; porém, com o passar do tempo, esses programas perdem o seu valor, podendo até desmotivar, quando retirados de funcionários que se habituaram a recebê-los.

Para Silva & Marchi (1997), as Organizações ganhariam uma força de trabalho muito mais motivada e satisfeita, ao valorizar os funcionários, possibilitando autonomia de decisões e considerando os valores pessoais de cada um.

3.4. Escalas de avaliação

A Satisfação no Trabalho, na maioria das vezes, é avaliada a partir de questionários respondidos pelos funcionários, expressando seus sentimentos em relação ao trabalho. A grande dificuldade, porém, está em mensurar os níveis de Satisfação, face à complexidade de variáveis que afetam o fenômeno.

Spector (2002) destaca algumas escalas que podem ser usadas para facilitar essa avaliação, que são: o Índice Descritivo do Trabalho, o Questionário de Satisfação de Minnesota (QSM) e a Escala de Trabalho em Geral.

O Índice Descritivo do Trabalho tem sido a escala mais popular. Consta de 72 itens que avaliam cinco facetas: trabalho, salários, oportunidade de promoção, supervisão e colegas de trabalho. Uma das críticas feitas a esse instrumento é justamente pelo fato de ele incluir, apenas, cinco facetas e, ainda, ter alguns itens que não se aplicam a todos os grupos de funcionários; porém, essa é uma crítica feita a todas as escalas de Satisfação no Trabalho.

O Questionário de Satisfação de Minnesota consta de duas versões, uma com 100 itens e outra com 20, ambas abrangendo 20 facetas, que seriam: atividade, independência, variedade, *status* social, supervisão (relações humanas), supervisão (técnica), valores morais, segurança, serviço social, autoridade, utilização de

habilidades, políticas e práticas da Organização, compensações, avanço, responsabilidade, criatividade, condições de trabalho, companheiros de trabalho, reconhecimento e realização.

Segundo Spector (2002), a versão curta é mais utilizada para avaliar a Satisfação Global ou Satisfação Intrínseca e Extrínseca, já que a Satisfação Intrínseca se refere à natureza das tarefas do trabalho em si e como as pessoas se sentem em relação a ele e a Extrínseca a aspectos do trabalho relacionados a benefícios e salários.

Outra escala, desenvolvida em 1989 por Ironson e outros, é a Escala de Trabalho em Geral, que tem como padrão o Índice Descritivo do Trabalho. Contém 18 itens que avaliam o trabalho em geral, não se referindo as suas várias facetas. Porém, por ser uma escala relativamente nova, ainda não foi usada em muitos estudos.

4. Modelo de Hackman & Oldham (1975)

A partir da insatisfação dos funcionários com a especialização e simplificação do trabalho, vários estudos têm surgido, a fim de entender as relações entre o comportamento do funcionário e as características do trabalho (Rodrigues, 2001).

Dentre estes estudos, destaca-se o de Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), que está relacionado às características básicas das tarefas, buscando identificar tais características, e a maneira como elas são combinadas, para formar os diferentes tipos de cargos. A escolha de tal modelo de em detrimento de outros, se deu pela relação dessas características de tarefas com a Motivação, Desempenho e Satisfação do funcionário, objeto deste estudo.

De acordo com este modelo, que foi iniciado por Turner & Lawrence (1965), com o estudo das características da tarefa, aperfeiçoado por Hackman & Lawler (1971) e sistematizado por Hackman & Oldham (1975), formando a versão atual, qualquer cargo pode ser descrito a partir de cinco características básicas, que são:

- Variedade das Habilidades - número de habilidades diferentes necessárias para a realização de um trabalho;
- Identidade da Tarefa - se o funcionário faz ou não um trabalho inteiro ou uma parte dele;
- Significado da Tarefa - impacto que o trabalho tem em outras pessoas, na organização ou no ambiente externo;
- Autonomia - a liberdade que os funcionários têm para fazer o seu trabalho como acharem melhor;
- *Feedback* no Trabalho - até que ponto está claro para os funcionários que eles estão fazendo seu trabalho corretamente.

Rodrigues (2001) separa o *Feedback* no Trabalho entre *Feedback* Intrínseco e *Feedback* Extrínseco, já que existem duas formas do funcionário obter informações sobre seu desempenho, sendo que suas definições, de acordo com esse autor, são:

- *Feedback* Intrínseco – grau em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho, através da própria execução da tarefa;
- *Feedback* Extrínseco – grau em que o indivíduo recebe informações sobre seu desempenho, através dos superiores, colegas e clientes.

Além disso, o autor identifica a importância das características interpessoais do trabalho, como uma característica a ser incluída no modelo, chamando-a de Contato. Fernandes (1996) também inclui essa característica nas dimensões da tarefa, denominando-a de Inter-relacionamento, que pode ser definido como:

- Contato / Inter-relacionamento – grau em que o indivíduo trabalha junto a outras pessoas ou lida com outros membros da organização e clientes.

A partir dessas características ou dimensões da tarefa, Hackman & Oldham (1975) propõem três estados psicológicos críticos, em que as três primeiras dimensões (Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Significado da Tarefa) resultariam no Significado do Trabalho para o funcionário. Robbins (1999) acrescenta que, quando

estas três características existem num cargo, pode-se prever que o funcionário verá o cargo como importante, valioso e digno.

A quarta dimensão (Autonomia) leva o funcionário a experimentar o crescimento da responsabilidade em seu trabalho. A característica proposta por Fernandes (1996) e por Rodrigues (2001) e chamada de Inter-relacionamento ou Contato, ao ser incluída no modelo, também levaria a uma maior percepção da responsabilidade pelos resultados.

E a última característica (*Feedback* – Intrínseco e Extrínseco) traz ao trabalhador o conhecimento dos resultados de seu trabalho, ou seja, a eficácia com que está desempenhando-o.

Rodrigues (2001) definiu estes estados psicológicos, da seguinte forma:

- Percepção da significância do trabalho: grau através do qual o indivíduo experimenta a tarefa de forma significativa e valiosa;
- Percepção da responsabilidade pelos resultados do trabalho: grau através do qual o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados da tarefa que ele executa;
- Conhecimento dos reais resultados do trabalho: grau através do qual o indivíduo conhece e entende a forma como ele desempenha efetivamente a sua tarefa.

Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), concluíram que, quando esses três estados psicológicos estão presentes num determinado trabalho, são obtidos alguns resultados satisfatórios.

Esses resultados ou reações afetivas que uma pessoa obtém, ao desempenhar seu trabalho, incluem: alta satisfação geral com o trabalho; alta motivação interna para o trabalho; alta qualidade no desempenho do trabalho e absenteísmo e rotatividade baixos.

Assim, o modelo proposto por Hackman & Oldham (1975) pode ser resumido da seguinte forma:

DIMENSÕES DA TAREFA	ESTADOS PSICOLÓGICOS CRÍTICOS	RESULTADOS PESSOAIS E DE TRABALHO
↓	↓	↓
<ul style="list-style-type: none"> ▪ VARIEDADE DE HABILIDADES (VH) ▪ IDENTIDADE DA TAREFA (IT) ▪ SIGNIFICADO DA TAREFA (ST) 	→ PERCEPÇÃO DO SIGNIFICADO DO TRABALHO →	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ALTA SATISFAÇÃO GERAL COM O TRABALHO ▪ ALTA MOTIVAÇÃO INTERNA PARA O TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ INTER-RELACIONAMENTO ▪ AUTONOMIA (AT) 	→ PERCEPÇÃO DA RESPONSABILIDADE PELOS RESULTADOS →	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ALTA QUALIDADE NO DESEMPENHO DO TRABALHO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ FEEDBACK DO PRÓPRIO TRABALHO ▪ FEEDBACK EXTRÍNSECO (FB) 	→ CONHECIMENTO DOS REAIS RESULTADOS DO TRABALHO →	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE BAIXOS.
↕		
EFICÁCIA DA NECESSIDADE DE CRESCIMENTO DO INDIVÍDUO		

Para Spector (2002), a força da necessidade de crescimento seria uma característica da personalidade, referindo-se “ao nível de necessidades de uma pessoa por coisas que podem ser obtidas como resultado de um trabalho complicado, tais como reconhecimento e sensação de realização” (p. 259).

Hackman & Oldham (1975, p. 162), *apud* Rodrigues (2001, p. 124) dizem que esta característica individual “é prevista para influenciar positivamente o indivíduo ao trabalho, com elevado potencial motivador”.

Já Robbins (1999), afirma que a força da necessidade de crescimento do indivíduo é responsável pelo ajustamento entre as dimensões da tarefa e os resultados pessoais e de trabalho. O que significa que:

indivíduos com alta necessidade de crescimento têm mais probabilidade de vivenciar os estados psicológicos, quando seus cargos são enriquecidos, do que seus colegas com uma baixa necessidade de crescimento. Mais ainda, eles responderão mais positivamente aos estados psicológicos, quando eles estiverem presentes, do que os indivíduos com baixa necessidade de crescimento (p. 326).

Rodrigues (2001) sugere, ainda, a criação de um fator denominado 'Potencial Motivador – PM', que seria uma medida de análise de um determinado trabalho, em termos das dimensões da tarefa inicialmente propostas por Hackman & Oldham (VH, IT, ST, AT, FB), em que ainda não estariam incluídas a dimensão do Contato/ Inter-relacionamento e a divisão entre *Feedback* Intrínseco e Extrínseco.

Assim, para determinar o PM, propõem a seguinte sentença matemática:

$$PM = \frac{VH + IT + ST}{3} \cdot AT \cdot FB$$

Assim, o PM será alto, quando pelos menos um dos três fatores que levam à percepção do Significado do Trabalho (VH, IT, ST) forem altos, e, ainda, forem altos em Autonomia e *Feedback*. O modelo prevê que Motivação, Desempenho e Satisfação serão afetados positivamente, quando o cargo tiver um alto potencial de motivação, diminuindo a probabilidade de faltas e de rotatividade (Robbins, 1999).

5. Pesquisas estrangeiras e nacionais

A seguinte pesquisa, realizada por Vredenburgh & Sheridan (1979) e citada por Rodrigues (2001), analisou, a partir de várias pesquisas sobre a Qualidade de Vida, as relações existentes entre vários aspectos individuais e de trabalho na Qualidade de Vida do indivíduo.

Vredenburg & Sheridan (1979, p. 1023), *apud* Rodrigues (2001, p. 94), afirmam que “a qualidade da estrutura da vida inclui vários indicadores sociais e percepções individuais de insatisfação, com domínios diferentes de nossa experiência de vida e municipalidade, lazer, moradia, condições financeiras”.

Assim, nas pesquisas sobre a Satisfação com a Vida têm sido freqüentes variáveis como o sexo, raça, idade, educação, renda familiar, classe sócio-econômica, ocupação e estado civil.

Outra preocupação nos estudos de Qualidade de Vida tem sido a alienação sentida pelo indivíduo. Seeman (1975), citado por Vredenburg & Sheridan (1979) e por Rodrigues (2001), relaciona seis dimensões básicas que definem a alienação, que são: a impotência, a insignificância, a anormalidade, a hostilidade cultural, a auto-hostilidade e o isolamento social.

Khon & Schooler (1973) e Sheppard & Herrick (1975), citados por Vredenburg & Sheridan (1979, p. 1024) e por Rodrigues (2001, p. 95), associam as experiências de trabalho à Qualidade de Vida, “sugerindo que a Insatisfação com o Trabalho influencia a alienação e a Insatisfação com outros domínios da Vida”.

Vredenburg & Sheridan (1979) também afirmam que esta associação relaciona-se com fatores individuais e organizacionais, dentre eles: sexo, raça, idade, estado civil, educação, *status*, padrão sócio-econômico, ocupação, nível hierárquico, supervisão, características do trabalho, importância do trabalho e o tamanho da comunidade.

Estas variáveis levantadas por Vredenburg & Sheridan (1979) podem ser comparadas às características pessoais e do trabalho, estudadas por Robbins (1999) e Spector (2002), que influenciam na Satisfação do indivíduo, apresentando poucas diferenças.

Em 1973 e 1974, Vredenburg & Sheridan (1979) fizeram uma análise secundária dos dados obtidos pelo Centro Nacional de Pesquisa (EUA) – NORC – para a realização dos levantamentos sociais gerais. Estes dados explicitam “a importância da Satisfação com o Trabalho para a Satisfação com a Vida” (p. 95) e forneceram subsídios para afirmar que “as atitudes gerais das pessoas em relação à vida e ao seu

trabalho estão embaraçosamente ligadas” (p. 95). A Satisfação com o estado civil foi relacionada positivamente com a Satisfação com a Vida; o que, segundo os autores, “sugere que o nosso contentamento com a vida é uma construção do conceito sobre a Satisfação com os domínios específicos da vida, tais como as experiências no trabalho e a família” (p. 95).

A partir desse estudo, conclui-se que “a QVT é um ponto vital, não só para a realização do homem no trabalho, mas também em toda a sua existência” (Rodrigues, 2001, p. 95). Assim, já que a QVT é um conceito mais amplo, que inclui, dentre vários aspectos, a Satisfação no Trabalho, e por essa ser mais restrita ao indivíduo e ao trabalho em si, pode-se pensar, também, em uma correlação entre a Satisfação no Trabalho e na Vida como um todo.

Outra pesquisa encontrada foi realizada pelo CONDEHC - Conselho de Desenvolvimento do Hospital das Clínicas da Unicamp, instituído no mês de junho/1998, com o objetivo de estabelecer um perfil da população do Hospital das Clínicas da Unicamp, bem como seu nível de Satisfação no Trabalho, além de possíveis sugestões que pudessem contribuir na melhoria deste índice.

No que se refere à metodologia, a pesquisa foi realizada por amostragem aleatória, obedecendo aos seguintes critérios: 10% do total dos funcionários do HC, equivalente a 375 funcionários; número de pesquisados proporcional à dimensão de cada serviço; divisão dos pesquisados por gênero (70% feminino e 30% masculino).

Numa única questão aberta do questionário, foi solicitado que os funcionários enumerassem sugestões para melhoria do nível de sua Satisfação no Trabalho. As respostas foram as mais variadas possíveis e foram categorizadas de acordo com a idéia central que representavam. O tratamento dos dados coletados foi feito através do Programa Epilnfo e a análise estatística foi feita a partir da orientação da Área de Estatística da Comissão de Pesquisa da Faculdade de Ciências Médicas – Unicamp.

As categorias mais citadas foram: valorização profissional (possibilidade de mobilidade horizontal – quadro de carreira, com o respectivo aumento salarial, além da possibilidade de treinamento e reciclagem); condições de trabalho (reorganização do espaço físico, melhores condições ergonômicas e a necessidade de revisão nos

equipamentos); benefícios; salário; alimentação; transporte; reorganização interna (refere-se à necessidade de reorganização interna do serviço, incluindo itens referentes à comunicação interna, organização na distribuição de tarefas e formação de equipes, diminuição da burocracia, chefias mais participativas e flexíveis e maior agilidade no processo de permutas internas); contratação e outros.

Estas categorias podem ser agrupadas de acordo com as variáveis do ambiente de trabalho e da Organização como um todo, já citadas anteriormente. Assim, as condições de trabalho e a reorganização interna seriam variáveis do ambiente e as demais da Organização.

Os resultados obtidos, em termos de sugestões de melhoria da Satisfação no Trabalho, foram enumerados pelos funcionários que destacaram como as três primeiras opções, na ordem de preferência, as seguintes categorias:

1ª opção	Melhoria de salário: 36%; Maior valorização profissional: 18%; Melhores condições de trabalho: 12,5%; Melhor organização interna: 10,5%; Benefícios: 6,5%; Transporte: 3%; Contratação de pessoal: 2,5%; Outros: 11%.
2ª opção	Maior valorização profissional: 24%; Melhores condições de trabalho: 18,5%; Benefícios: 18%; Melhoria de salário: 11,5%; Melhor organização interna: 7%; Contratação de pessoal: 3,5%; Transporte: 2%; Outros: 15,5%.
3ª opção	Benefícios: 19,5%; Maior valorização profissional: 18,5%; Melhores condições de trabalho: 17%; Melhoria de salário: 8%; Melhor organização interna: 7%; Contratação de pessoal: 5%; Transporte: 5%; Outros: 20%.

A partir destes resultados, mesmo que determinadas circunstâncias não pudessem ser alteradas, foram levantadas algumas propostas de atuação, apresentadas às chefias e gerências do HC; e, a partir disso, foram formadas subcomissões de atuação para encaminhamento das seguintes ações:

- Estudo da possibilidade de distribuição de cestas básicas a funcionários que delas necessitem;

- Estudo para implantação de uma farmácia hospitalar, que venderia remédios aos funcionários, com preços mais acessíveis que no comércio;
- Implantação de uma área de treinamento, capacitação e desenvolvimento de funcionários;
- Estudo da possibilidade de implantação de um grupo de ginástica laboral, que permitiria um melhor desenvolvimento físico do funcionário;
- Pesquisar, junto à Universidade, os programas existentes de escolarização (supletivo, etc.) para encaminhamento dos funcionários interessados.

Após a realização da pesquisa, verificou-se, também, a necessidade de implantação do projeto Telecurso Telessala, que se encontra em andamento, uma vez que um número expressivo de funcionários ainda não havia completado o primeiro grau.

No capítulo a seguir, será apresentado um delineamento metodológico, relacionado ao problema de pesquisa proposto nesta Monografia.

MÉTODO

1. Tipos de Pesquisa

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, a respeito do tema estudado, com o intuito de fornecer ao leitor dados já produzidos por vários autores, em relação ao assunto em questão.

A partir desse estudo e de acordo com o problema de pesquisa levantado, de investigar qual a influência da Satisfação no Trabalho na Vida Pessoal, propõe-se, como planejamento para a pesquisa de campo: a) a realização de pesquisa documental quanto aos índices de RH (produtividade, rotatividade, absenteísmo etc), a fim de delimitar os setores a serem analisados (setores com índices positivos e negativos); b) observação participante nos setores delimitados e c) um levantamento de dados através de questionário (pesquisa quantitativa) e entrevista individual semi-estruturada (pesquisa qualitativa), perfazendo um delineamento quase-experimental.

2. Caracterização da Organização

A pesquisa será proposta a uma Organização Privada, de médio ou grande porte, que tenha em sua estrutura um órgão responsável (Departamento de Recursos Humanos ou da Qualidade) pelo controle de dados como: produtividade, rotatividade, absenteísmo etc, já que se trata de uma pesquisa sobre as implicações da Satisfação no Trabalho sobre a Vida Pessoal e estes são indicadores do desempenho do funcionário diretamente relacionados à Satisfação no Trabalho.

3. Amostra

Variáveis biográficas a serem consideradas: gênero, idade, estado civil, escolaridade, número de filhos, renda familiar, *hobbies* (Apêndice A).

Variáveis funcionais a serem consideradas: cargo ocupado, tempo de serviço, setor de trabalho, carga horária, jornada de trabalho (Apêndice A).

Tamanho da amostra: dependerá do tamanho da Organização; no caso de uma organização de médio porte, será possível realizar um censo, ou seja, interrogar todos os membros da Organização e, em seguida, selecionar alguns setores, por exemplo, que estejam e que não estejam apresentando sinais de problema quanto à produtividade, rotatividade, absenteísmo, ou seja, trabalhando com grupos de pesquisa e grupos de controle. Em se tratando de uma organização de grande porte, a pesquisa também poderá ser realizada a partir deste último critério. Considerando-se, porém, o número de funcionários, a amostragem poderá ser a melhor alternativa, em relação ao levantamento de dados inicial.

4. Procedimento

- Levantar, junto ao órgão responsável, os setores a serem analisados (pesquisa documental e observação) – grupos de pesquisa e grupos de controle, em igual número;
- Informar aos funcionários o tipo de pesquisa proposto;
- Verificar o número de funcionários e preparar o material necessário (fotocópias, canetas);
- Agendar, previamente, o dia, o local e a hora para realização da pesquisa, onde será importante ter cuidado quanto à comunicação entre os funcionários, durante a aplicação dos questionários, a fim de minimizar possíveis influências. Por isso é que, dependendo do número de funcionários, será necessária uma sala ampla, onde sejam agendadas num só dia, no máximo, duas turmas consecutivas;
- Organizar o local para aplicação do questionário;
- Aplicar o questionário para avaliar a Satisfação no Trabalho;
- Analisar os dados quantitativos, através do cálculo de estatísticas descritivas – Medidas de Tendência Central e Dispersão – e estatísticas inferenciais – Análise de Correlação de Pearson, Análise Fatorial e Análise de Regressão

Múltipla, a fim de identificar e categorizar os possíveis fatores que influenciam a Satisfação no Trabalho e avaliá-los, em termos de valor preditivo.

- Selecionar grupos que tenham apresentado respostas extremas (*outliers*) – alto índice de satisfação ou insatisfação e descartar aqueles cujas respostas situaram-se em torno do ponto médio da escala, já que as mesmas não seriam interessantes para o problema proposto;
- Agendar, previamente, o dia, o local e a hora para a realização das entrevistas;
- Verificar o número de funcionários e preparar o material necessário (roteiro estruturado, gravador ou papel e caneta);
- Realizar entrevistas individuais com os indivíduos/grupos selecionados;
- Transcrever os dados, caso seja utilizado gravador;
- Analisar os dados qualitativos, através da técnica de análise categorial, agrupando o conteúdo das respostas de acordo com as variáveis e aspectos que afetam o fenômeno.
- Analisar e discutir os resultados.

5. Descrição dos instrumentos de pesquisa

- Questionário de Satisfação no Trabalho: é composto de 40 itens, que englobam 19 facetas do trabalho (variedade de habilidades; utilização das habilidades; desafio; criatividade; condições ambientais físicas; segurança; realização; oportunidade de crescimento; promoção; salário; tipo de trabalho; identidade da tarefa; significado da tarefa; valores pessoais e organizacionais; *feedback*; autonomia; rotina; relacionamento interpessoal e tempo). A escala utilizada foi do tipo *Likert*, de 1 a 5 pontos, com 1 correspondendo ao grau de discordância total e 5 ao grau de concordância total (Apêndice A).
- Roteiro de Entrevista: Consta de sete perguntas que avaliam os sentimentos com relação ao trabalho, com relação ao momento de vida atual e as

possíveis influências de um sobre o outro; a diferença entre o que se procura e o que se tem no trabalho atual; a reação frente a acontecimentos desagradáveis e a generalização dessa emoção e o grau de responsabilidade sentida frente a acontecimentos da vida (Apêndice B).

No próximo capítulo, serão discutidas algumas questões teórico-metodológicas relacionadas ao tema em questão, não obstante ao fato de que o presente método de pesquisa não chegou a ser aplicado.

DISCUSSÃO

A partir do método proposto e do estudo bibliográfico realizado, algumas questões serão discutidas neste capítulo. Estas serão dispostas da seguinte forma: primeiro as questões metodológicas e, em seguida, as teóricas.

Quanto às questões metodológicas, é importante considerar que foram analisados alguns instrumentos de medida de Satisfação no Trabalho e que, apesar da proposta inicial não incluir a construção e validação de um instrumento específico, para avaliar o fenômeno, percebeu-se esta necessidade, a partir de limitações encontradas nesses instrumentos, do tipo: data de elaboração; existência de itens específicos (relacionados aos cargos analisados); tamanho dos instrumentos (muito extensos); ausência da escala de pontuação utilizada; instrumentos construídos a partir de poucas facetas, considerando-se as variáveis identificadas na literatura e instrumentos construídos a partir de referenciais teóricos diferentes dos citados na Fundamentação Teórica.

Assim, a opção escolhida, a fim de melhor atender aos objetivos da pesquisa, foi a elaboração dos instrumentos de pesquisa (questionário e roteiro de entrevista), os quais já foram submetidos à validação de juízes, realizada por especialistas da área, em que foi avaliado o conteúdo das questões, e à validação semântica, realizada por uma pequena amostra de pessoas com características biográficas e funcionais semelhantes às características dos futuros sujeitos da pesquisa, em que foram avaliadas a clareza e coesão das questões.

Cabe salientar, também, que o instrumento foi construído para aplicação em empresa privada, necessitando validação para Organizações Públicas.

Quanto às críticas feitas às escalas de avaliação de Satisfação no Trabalho, citadas por Spector (2002), tendo em vista o fato de que estas geralmente não se aplicam a todos os grupos de funcionários, questão já citada anteriormente, acredita-se que esta seria uma das potencialidades do método proposto, por não se limitar à avaliação do constructo apenas por meio de escalas de avaliação, já que é proposta

também a entrevista individual; por isso, a princípio, a escala proposta pode ser utilizada em todos os grupos de funcionários.

Porém, uma limitação do método proposto é que, dependendo do tamanho da Organização e do nível de empregabilidade dos funcionários, as questões podem não ser respondidas adequadamente, devido ao medo de que essas informações sejam reveladas a superiores, já que, dependendo do *status* do cargo ocupado pelo funcionário, emitir determinadas respostas pode levá-lo a temer a perda do emprego, o que se explica pelo fato de que, quanto menor a complexidade do cargo e o grau de importância a ele atribuído pela Organização, maior a facilidade de recrutar e selecionar pessoas.

Os aspectos metodológicos da presente Monografia também podem ser discutidos com base na literatura, considerando-se os conceitos estudados e apresentados na Fundamentação Teórica, por exemplo, é possível levantar as seguintes questões de pesquisa:

- As variáveis diretamente relacionadas ao trabalho, ou intrínsecas, influenciam mais na Satisfação do indivíduo no Trabalho;
- Dentre as variáveis da Organização, ou extrínsecas, o salário, pode ter um valor preditivo maior, em relação à Satisfação no Trabalho;
- A atitude de uma pessoa com relação à vida modera a relação entre a Satisfação no Trabalho e a Satisfação na Vida;
- A Satisfação no Trabalho favorece a Satisfação na Vida e vice-versa;
- O equilíbrio entre os vários aspectos do trabalho e da vida favorece a Satisfação do indivíduo, de um modo geral.

A partir de tais questões, é possível realizar um outro tipo de discussão, conforme detalhado a seguir.

Inicialmente, e de acordo com os objetivos propostos, foram levantadas as variáveis referentes ao Dimensionamento do Trabalho, que podem influenciar na Satisfação e as variáveis individuais que afetam a Satisfação no Trabalho em geral.

Quanto às variáveis relacionadas ao trabalho e usadas na elaboração do questionário, é importante ressaltar que foi considerado o enfoque das facetas,

proposto por Spector (2002), sobre os diferentes aspectos do trabalho, a fim de verificar exatamente quais fatores, extrínsecos ou intrínsecos, seriam mais preditores de Satisfação ou Insatisfação no Trabalho. Assim, de acordo com o levantamento feito, que soma 19 facetas, estas podem ser divididas em dois grupos: as variáveis intrínsecas (variedade e utilização de habilidades; identidade da tarefa; significado da tarefa; *feedback*; desafio; criatividade; tipo de trabalho; rotina e autonomia) e as extrínsecas (condições ambientais físicas; oportunidade de crescimento; promoção; salário; segurança; valores pessoais e organizacionais; tempo e realização). O relacionamento interpessoal, por sua vez, abarca tanto variáveis intrínsecas ao trabalho quanto extrínsecas.

A partir da identificação dessas variáveis e dos níveis de satisfação *versus* insatisfação dos indivíduos dentro de uma Organização, pode-se verificar a necessidade de reestruturação da organização do trabalho; o que, de acordo com a pesquisa bibliográfica realizada, pode ser uma necessidade frente ao cenário atual.

Além disso, pode ser que muitas Organizações ainda estejam mais preocupadas com a produção, deixando a desejar quanto à Satisfação de seus colaboradores; assim como muitos colaboradores, diante do mercado competitivo, podem estar mais preocupados em ter um emprego, mesmo que este seja sinônimo de Insatisfação. Por isso, é preciso entender como estão os colaboradores dentro e fora das Organizações e se o trabalho ainda é visto, apenas, como uma questão de sobrevivência.

A insegurança proveniente do cenário atual também é responsável pela busca frenética de um nível cada vez maior de qualificação profissional, o que, em alguns casos, alia-se à procura de realização. O problema é que, embora a necessidade de adaptação às novas demandas do mercado seja indiscutível, muitas vezes tais buscas acabam fazendo com que aspectos da vida afetiva, família, lazer etc fiquem em segundo plano. Claro que, em alguns momentos, focalizar os interesses e dar mais importância ao trabalho ou à vida pessoal, é imprescindível. Porém, cabe salientar que o equilíbrio entre o trabalho e outras esferas da vida torna o indivíduo possivelmente mais satisfeito, de um modo geral.

Como afirma Spector (2002), quanto à relação entre a Satisfação no Trabalho e a Satisfação na Vida, a partir da questão da contaminação, problemas e Insatisfação no trabalho podem afetar a Satisfação em casa e vice-versa, ou seja, a partir da hipótese levantada, de que a Satisfação no Trabalho favorece a Satisfação na Vida, é necessário identificar quais variáveis podem afetar esse fenômeno.

E, para isso, o método proposto, a partir da entrevista individual, propõe a avaliação dos sentimentos com relação ao trabalho, ao momento de vida atual e às possíveis influências de um sobre o outro; da diferença entre o que se procura e o que se tem no trabalho atual; da reação frente a acontecimentos desagradáveis e da generalização dessa emoção e do grau de responsabilidade sentida frente a acontecimentos da vida.

Outra questão importante é quanto às características pessoais *versus* características das tarefas, dos cargos e da Organização, pois tais características precisam ser compatíveis entre si, para que o indivíduo possa se sentir mais satisfeito. Assim, uma estratégia importante, no sentido de minimizar os níveis de Insatisfação no Trabalho, consiste em realizar seleções mais adequadas nas Organizações.

Vale frisar que algumas variáveis citadas por outros autores não foram encontradas no referencial teórico estudado e, por isso, não foram contempladas no instrumento, como, por exemplo, a variável Alienação, encontrada na pesquisa citada por Rodrigues (2001) e realizada por Vredenburg & Sheridan (1979), a qual será discutida posteriormente.

O instrumento proposto deixa a desejar, também, quanto à relação Satisfação *versus* Insatisfação e Saúde e Estilo de Vida, não englobando questões fisiológicas e psicológicas, que podem influenciar na Satisfação como um todo. Muitas doenças estão relacionadas ao Estilo de Vida do indivíduo e, ao adoecer, ele pode ficar mais propenso a estender a Insatisfação para os diversos aspectos de sua vida, inclusive o trabalho. Aliás, como afirma Silva & Marchi (1997), se a Saúde é o gerenciamento das áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual e se o Estilo de Vida é responsável por 50% dos fatores envolvidos no alcance de uma vida mais longa e

saudável, a Satisfação também pode estar diretamente relacionada a esses dois conceitos.

Porém, a literatura a esse respeito ainda é restrita ao constructo de Qualidade de Vida no Trabalho, não se falando muito sobre Satisfação, ao discutir questões relacionadas à Saúde. Assim, quanto ao tema proposto, pode-se pensar em redefini-lo como Qualidade de Vida no Trabalho e Qualidade de Vida, já que assim estaria englobando questões mais amplamente discutidas a esse respeito.

Embora o conceito de Satisfação no Trabalho seja conhecido na literatura, apesar de não ser tão apurado, pois ainda é bastante controverso e não foi delimitado o suficiente, o mesmo não acontece com o conceito de Satisfação na Vida, inexistente na literatura. Porém, é preciso expandir o campo de conhecimentos nessa área, podendo-se estudar as possíveis relações entre Satisfação na Vida e Qualidade de Vida ou, ainda, os constructos Satisfação no Trabalho e Satisfação na Vida, em separado.

Ainda sobre o instrumento, este também é falho quanto aos itens relacionados ao *Feedback*, pois estes avaliam somente o *Feedback* Extrínseco, de acordo com as definições apresentadas por Rodrigues (2001).

Cabe salientar, também, a pesquisa citada por Rodrigues (2001) e realizada por Vredenburgh & Sheridan (1979), importante por relacionar aspectos individuais e de trabalho, coincidindo com o objetivo deste estudo, apesar desta relação ter sido enfocada a partir da perspectiva da Qualidade de Vida.

É importante esclarecer, em primeiro lugar, que as variáveis biográficas e funcionais, levantadas por esses autores, tais como: sexo, idade, renda familiar, estado civil e nível hierárquico, enfocadas por esses autores, serviram de parâmetro na identificação dos dados pessoais relevantes para o estudo em questão.

Além disso, apesar de a presente Monografia não abordar o conceito de Alienação, na Fundamentação Teórica, o resultado encontrado por Vredenburgh & Sheridan (1979) é relevante para este estudo, já que os autores verificaram que a Insatisfação com o Trabalho predispõe o indivíduo à Alienação e à Insatisfação com outros domínios da Vida.

Esses autores concluíram, ainda, que existe uma relação entre as atitudes gerais das pessoas em relação à vida e ao trabalho, confirmando uma das hipóteses levantadas nesta Monografia.

Outro dado importante dessa pesquisa de foi a correlação positiva encontrada entre Estado Civil e Satisfação com a Vida. Apesar desses estudos terem como foco principal o conceito de QVT, pode-se considerar a possibilidade de estender esses resultados ao conceito de Satisfação, supondo que haja uma correlação positiva entre Satisfação e QVT e, conseqüentemente, um relacionamento entre Satisfação e Estado Civil, já que, a partir de tal concepção, QVT englobaria Satisfação no Trabalho.

Vale ressaltar, também, que os constructos de QVT e Satisfação no Trabalho, conforme apontam alguns autores, a exemplo de Hackman & Oldham (1975), estão relacionados entre si, contemplando variáveis independentes relacionadas à Satisfação e à QVT, assim como à Motivação no Trabalho, ou seja, esses autores identificaram variáveis que afetam estes três fenômenos.

Entretanto, um instrumento de medida deve atender a determinados critérios estatísticos, que incluem a necessidade de medir um único fenômeno. Deve-se, portanto, evitar itens complexos, ou seja, que estejam relacionados a outros fatores, como sugere o modelo de Hackman & Oldham (1975). Porém, só é possível verificar isso através da técnica de análise fatorial, que faz parte da validação estatística, proposta no método.

A outra pesquisa citada, que foi realizada pelo CONDEHC, apesar de mais específica, por abordar apenas o conceito de Satisfação no Trabalho e atender somente às demandas dessa Organização, é interessante por apresentar resultados relevantes, relacionados a variáveis do ambiente de trabalho e da Organização, categorias também consideradas na construção do instrumento do presente trabalho.

Dentre as variáveis do ambiente, consideradas nessa pesquisa, encontram-se as condições de trabalho (relacionadas ao espaço físico, materiais e equipamentos) e a reorganização interna, referente à comunicação interna, organização na distribuição de tarefas, formação de equipes, diminuição da burocracia etc, variáveis que poderiam ter sido acrescentadas ao instrumento proposto neste trabalho, enriquecendo-o ainda mais, quanto às facetas relacionadas à Satisfação no Trabalho.

Quanto às variáveis da Organização, são relacionadas: valorização profissional, benefícios, salários, contratação, alimentação e transporte, que também foram contempladas no instrumento elaborado pela autora desta Monografia, com exceção das duas últimas, por estarem, na maior parte dos casos, embutidas na remuneração dos funcionários.

Uma hipótese e conseqüente limitação desse estudo realizado no CONDEHC é que tenha sido direcionado a níveis hierárquicos mais baixos, devido às respostas encontradas e às propostas de atuação, como distribuição de cestas básicas a funcionários que delas necessitassem e implantação de um projeto de escolarização, que se encontrava em andamento, para funcionários que não tivessem concluído o primeiro grau, que representavam um número significativo no quadro total de funcionários.

É importante ressaltar, ainda, quanto às questões teóricas, que Spector (2002) traz algumas escalas de avaliação do trabalho e que, dentre elas, está o Questionário de Satisfação de Minnesota, abrangendo 20 facetas. Sendo assim, o instrumento proposto pode estar limitado quanto ao número de variáveis relacionadas ao trabalho, ou seja, pode haver mais características que não foram incluídas no instrumento.

Há outros aspectos teóricos relevantes, quanto ao Estado Civil e a Satisfação no Trabalho, Robins (1999) afirma existir uma correlação positiva, já que indivíduos casados estariam mais satisfeitos com seus trabalhos do que os solteiros. Assim, pode-se supor, e de acordo com uma das questões de pesquisa, que existe uma relação entre a Satisfação no Trabalho e a Satisfação na Vida.

Quanto aos possíveis resultados desse estudo, é importante salientar a influência da Cultura, fator que poderia ter sido considerado na elaboração do instrumento de pesquisa, pois, como sugere Spector (2002), as pesquisas demonstram uma correlação positiva entre cultura e satisfação, diferindo quanto a valores individuais, em diversos países.

No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões desse estudo, sintetizando as principais deduções obtidas a partir das reflexões realizadas e apresentando problemas de pesquisa que surgiram ao longo do estudo.

CONCLUSÃO

No capítulo anterior, foram discutidas algumas questões metodológicas e teóricas com relação ao tema proposto. Para finalizar o presente estudo, faz-se necessário, então, verificar se os objetivos foram atingidos, bem como levantar questões sobre possíveis melhorias e intervenções, no âmbito das Organizações de trabalho, a partir do tema estudado.

Em primeiro lugar, é importante pontuar que, apesar dos possíveis resultados desse estudo, as Organizações, em geral, podem não se preocupar com a Satisfação de seus funcionários; porém, vale lembrar que, ao proporcionar um ambiente de trabalho mais adequado e possibilitar um melhor desenvolvimento pessoal e organizacional, tais Organizações poderiam otimizar os seus resultados.

Dessa forma, pode-se supor que as Organizações tornar-se-iam mais motivadoras para os funcionários, melhorando, assim, os índices de produtividade, rotatividade e absenteísmo.

Quanto à possível relação entre Motivação e Satisfação no Trabalho, já apontada por alguns autores, a exemplo de Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), seria interessante um estudo correlacional, já que ambos os constructos englobam características individuais e do trabalho. Outra sugestão seria o estudo de tais constructos em separado; pois, apesar da QVT, conforme foi verificado na pesquisa bibliográfica, englobar os conceitos de Satisfação, Motivação, aspectos da vida fora do trabalho e as conseqüências de tais relações, pouco se fala sobre eles, separadamente, o que costuma gerar uma certa confusão conceitual, pois não se sabe, ao certo, que variáveis afetam cada um dos fenômenos, isoladamente e se há variáveis comuns, considerando-se dois a dois ou todos eles juntos.

É interessante observar, ao se falar sobre Qualidade de Vida pessoal que, de acordo com o conceito de Limongi-França & Zaima (2002), a partir de um enfoque biopsicossocial, existe um paralelo entre as variáveis biológicas, psicológicas e sociais, citadas por esses autores e as variáveis individuais, levantadas por Spector (2002) e

Robbins (1999), relacionadas à genética e à personalidade, que podem influenciar na Satisfação no Trabalho. Já que na esfera biológica estariam as características herdadas ou adquiridas (ou seja, a genética, citada por esses dois últimos autores); na psicológica, as características de personalidade e na social, aspectos culturais e os diferentes papéis assumidos pelo indivíduo, na família e no trabalho.

A partir de tais considerações, propõe-se como tópico de pesquisa para o futuro o aprofundamento dos estudos quanto à influência da personalidade e da genética, em relação à Satisfação no Trabalho. Hackman & Oldham (1975), *apud* Rodrigues (2001), já trazem em seu modelo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), Satisfação e Motivação no Trabalho, a Necessidade de Crescimento do Indivíduo, como uma característica da personalidade, responsável pelo ajustamento entre as dimensões da tarefa e os resultados pessoais e de trabalho. Assim, que outras características da personalidade afetariam o fenômeno da Satisfação no Trabalho? Elas afetariam, também, fenômenos como Motivação?

Quanto às variáveis encontradas na literatura, como preditoras de Satisfação no Trabalho, é preciso dar continuidade a esse estudo, para que sejam verificadas, exatamente, que variáveis têm mais poder preditivo, em relação ao fenômeno. Além disso, é importante explorar mais as questões relacionadas às variáveis individuais, dentre as variáveis preditoras, verificando se as variáveis relacionadas ao trabalho referem-se, apenas, ao constructo de Satisfação no Trabalho, ou abrangem, também, os conceitos de Motivação no Trabalho e QVT.

Por fim, espera-se que a contribuição maior desse estudo seja quanto à constante preocupação com relação ao capital humano, fazendo disso um referencial frente ao cenário atual; assim, um outro tema de pesquisa que merece consideração é a importância atual do fator humano dentro das Organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bastos, A. V. B. (1992). A Psicologia no contexto das organizações – tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. Em: Conselho Federal de Psicologia – *Psicólogo Brasileiro: Construção de Novos Espaços*. Campinas: Átomo.
- Bergamini, C. W. (1997). *Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Fernandes, E. (1996). *Qualidade de vida no trabalho – como medir para melhorar*. Salvador: Casa da Qualidade.
- Ferreira, A. B. H. (1993). *Minidicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Limongi-França, A. C. & Zaima, G. (2002). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT. In Boog, G. & Boog, M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, Vol. I* (pp. 403-419). São Paulo: Gente.
- Mattos, R. A. (1992). *De recursos a seres humanos*. Brasília: Livre.
- Mota, L.M.O. (2001). *Noções básicas de Psicologia Organizacional*. Apostila didática. Centro Universitário de Brasília, Brasília. Material não publicado.
- Mota, L.M.O. (2002). *Treinamento e Prazer-Sofrimento Psíquico no Trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional*. 8ª edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Rodrigues, M. C. V. (2001). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. Petrópolis: Vozes.

Shinyashiki, R. (2002). Qualidade de Vida é Ter Comprometimento. In Boog, G. & Boog, M. (2002). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, Vol. I* (pp. 467-474). São Paulo: Gente.

Silva, M. A. D. & Marchi, R. (1997). *Saúde e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Best Seller.

Silveira, J. A. (2001). *Qualidade de Vida no Trabalho: Análise Realizada em um Órgão Público no Distrito Federal*. Monografia (Formação de Psicólogo). Centro Universitário de Brasília, Brasília.

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Tractenberg, L. (1999). A complexidade das organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. *Psicologia, ciência e profissão*. 19(1), 14-29.

Conselho de Desenvolvimento do Hospital das Clínicas da Unicamp – CONDECH. Site genérico: <<http://www.hc.unicamp.br/institucional/condehc/index.htm>> (27/03/2003).

APÊNDICE

APÊNDICE A

Prezados Colaboradores,

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa acadêmica do curso de Psicologia do UniCEUB, que tem como objetivo identificar os níveis de Satisfação dos colaboradores dessa Organização.

Sendo assim, solicito sua participação, respondendo às seguintes questões, da forma mais sincera possível, visto que suas respostas são de caráter confidencial e serão utilizadas, apenas, para fins acadêmicos.

Desde já, agradeço sua colaboração, colocando-me à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas.

DADOS PESSOAIS

1. SEXO () FEMININO () MASCULINO	2. FAIXA ETÁRIA () Até 25 anos () De 26 a 30 anos () De 31 a 35 anos () De 36 a 40 anos () Acima de 40 anos	3. ESTADO CIVIL () Solteiro (a) () Casado (a) () Divorciado (a) () Viúvo (a) () Outros (a)
4. Nº DE FILHOS () Nenhum () 1 () 2 () 3 ou mais	5. ESCOLARIDADE () Ensino Fundamental () Ensino Médio () Nível Superior () Pós-Graduação	6. HOBBIES:
7. CARGA HORÁRIA SEMANAL () 36h () 40h () Mais de 40h	8. JORNADA DE TRABALHO () Diária, de forma contínua () Diária, de forma interrompida () Flexível () Escala () Oscila entre turnos, dias ou semanas	9. RENDA FAMILIAR () até R\$ 500,00 () de R\$ 510,00 até R\$ 1.000,00 () de R\$ 1.010,00 a R\$ 1.500,00 () de R\$ 1.510,00 a R\$ 2.000,00 () mais de R\$ 2.000,00
10. CARGO () Operacional () Administrativo () Gerencial	11. SETOR: _____ _____	12. TEMPO DE EMPRESA: _____ _____

QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Leia com atenção as questões abaixo e marque um “X” na pontuação que melhor expresse seu sentimento com relação ao seu trabalho, seguindo a seguinte escala:

1	2	3	4	5
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE

Por favor, não deixe questões sem resposta.

1.	Meu trabalho exige diversas habilidades.	1	2	3	4	5
2.	Considero que minhas habilidades são compatíveis com as habilidades exigidas no meu trabalho.	1	2	3	4	5
3.	Percebo que às vezes meu trabalho exige muito de mim.	1	2	3	4	5
4.	Consigo cumprir com as responsabilidades a mim atribuídas.	1	2	3	4	5
5.	Sinto-me freqüentemente desafiado no meu trabalho.	1	2	3	4	5
6.	Minhas tarefas possibilitam o uso de criatividade.	1	2	3	4	5
7.	Meu local de trabalho possui iluminação adequada.	1	2	3	4	5
8.	Considero agradável a temperatura em meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
9.	Os móveis desta Organização são adequados.	1	2	3	4	5
10.	Fico incomodado com os ruídos do meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
11.	Considero a quantidade de equipamentos do meu local de trabalho adequada.	1	2	3	4	5
12.	Esta Organização dispõe de equipamentos de qualidade.	1	2	3	4	5
13.	Considero que os recursos materiais no meu local de trabalho são disponibilizados em quantidade adequada.	1	2	3	4	5
14.	Os recursos materiais no meu local trabalho são de qualidade.	1	2	3	4	5
15.	Tenho segurança quanto ao meu futuro profissional dentro desta Organização.	1	2	3	4	5
16.	Sinto-me realizado neste trabalho.	1	2	3	4	5
17.	Realizo meu trabalho da melhor maneira possível.	1	2	3	4	5
18.	Esta Organização me proporciona oportunidades de crescimento.	1	2	3	4	5
19.	Acredito que, para ser promovido, preciso trabalhar mais.	1	2	3	4	5
20.	Meu salário é adequado à função que exerço.	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5			
DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO	INDIFERENTE	CONCORDO	CONCORDO TOTALMENTE			
21.	Fico cansado fisicamente, após um dia de trabalho.		1	2	3	4	5
22.	Fico psicologicamente desgastado com as tarefas que executo.		1	2	3	4	5
23.	Sinto que realizo um trabalho sem sentido.		1	2	3	4	5
24.	Meu trabalho proporciona a realização de tarefas mais complexas.		1	2	3	4	5
25.	Tenho um trabalho socialmente importante.		1	2	3	4	5
26.	Meu trabalho é fundamental nesta Organização.		1	2	3	4	5
27.	Minha colaboração é importante para meus colegas de trabalho.		1	2	3	4	5
28.	Estou comprometido com esta Organização.		1	2	3	4	5
29.	Meus valores pessoais são compatíveis com os valores desta Organização.		1	2	3	4	5
30.	Gosto de trabalhar nesta Organização.		1	2	3	4	5
31.	Procuo defender a organização onde trabalho.		1	2	3	4	5
32.	Tenho autonomia na realização do meu trabalho.		1	2	3	4	5
33.	Meus colegas costumam dizer o que pensam a respeito do meu trabalho.		1	2	3	4	5
34.	Meu supervisor tem o hábito de dizer se o meu trabalho está ou não de acordo com as suas expectativas.		1	2	3	4	5
35.	Realizo um trabalho rotineiro.		1	2	3	4	5
36.	Gosto da relação que tenho com meus colegas de trabalho.		1	2	3	4	5
37.	Minha relação com meu supervisor é agradável.		1	2	3	4	5
38.	Quando estou com dificuldades no meu trabalho tenho a quem recorrer.		1	2	3	4	5
39.	Minha carga horária é incompatível com as atividades que preciso realizar no meu trabalho.		1	2	3	4	5
40.	Quando estou no trabalho, fico tão envolvido que nem percebo o tempo passar.		1	2	3	4	5

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. COMO VOCÊ SE SENTE NO SEU TRABALHO?
2. COMO VOCÊ AVALIA O SEU ATUAL MOMENTO DE VIDA, EM TERMOS DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO?
3. COMO VOCÊ PERCEBE AS DUAS QUESTÕES, OU SEJA, A SATISFAÇÃO NO TRABALHO X A SATISFAÇÃO NA VIDA PESSOAL? HÁ INFLUÊNCIA DE UMA SOBRE A OUTRA?
4. COMPARE O QUE VOCÊ PROCURA EM UM TRABALHO E O QUE VOCÊ TEM NO SEU TRABALHO ATUAL.
5. COMO VOCÊ REAGE FRENTE A ACONTECIMENTOS DESAGRADÁVEIS NO SEU TRABALHO?
6. ESSE TIPO DE REAÇÃO QUE VOCÊ TEM, NO TRABALHO, DIANTE DE SITUAÇÕES DESAGRADÁVEIS, TEM RELAÇÃO COM REAÇÕES QUE VOCÊ COSTUMA TER EM OUTRAS SITUAÇÕES?
7. VOCÊ SE CONSIDERA RESPONSÁVEL PELOS ACONTECIMENTOS QUE OCORREM EM SUA VIDA? ATÉ QUE PONTO? DÊ UM EXEMPLO DISSO.